



Les décisions tactiques et opérationnelles d'une mutualisation d'un système de distribution : le cas du groupe NMPP

MORANA Joëlle¹
GONZALEZ-FELIU Jesús²

¹ Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Laboratoire d'Economie des Transports
Mail : joelle.morana@let.ish-lyon.cnrs.fr

² Post-Doctorant
Laboratoire d'Economie des Transports
Mail : jesus.gonzales-feliu@let.ish-lyon.cnrs.fr

Codification : L2 : Firm objectives, organization and behavior

Résumé :

Le secteur de la presse en France rencontre de plus en plus de difficultés : baisse de lecteurs, concurrence de l'Internet et de la presse gratuite. Dans ce contexte, tout messenger de presse – tel le groupe Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne ici traité – voit le taux de chargement de ses camions diminuer de manière constante. La communication s'inscrit dans le projet Logistique Urbaine Mutualisée Durable dans lequel le groupe NMPP s'est positionné fin 2008. L'objet est de faire un état des lieux des besoins et choix envisageables pour obtenir la meilleure mutualisation durable possible.

Mots clés : logistique urbaine, mutualisation, distribution de marchandises, NMPP, système d'information.

Les décisions tactiques et opérationnelles d'une mutualisation d'un système de distribution : le cas du groupe NMPP

Introduction

Le groupe NMPP (Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne), fondé en 1947, est à ce jour le premier messenger de presse en France. 60 ans après sa création, ce groupe est confronté à deux problèmes consubstantiels. Tout d'abord, une baisse régulière du marché de la presse. Ensuite, une structure lourde due à une contrainte forte, à savoir la distribution en délais courts et à des horaires précis.

Pour faire front à ces problèmes, la groupe NMPP lance, fin 2008, le projet 'Logistique Urbaine Mutualisée Durable' (LUMD). Pour cela, le groupe NMPP souhaite améliorer son rôle dans la messagerie, tout en s'intégrant dans une optique de Développement Durable. Pour cela, sa vocation est de répondre à une meilleure logistique urbaine, ceci en cherchant à :

- Mutualiser les flux : en arrivée, en point de stockage, en distribution, c'est-à-dire avoir une logique de « pilotage du service en bout en bout » ;
- Mettre en place une plateforme technologique et de l'intelligence métier embarquée ;
- Intensifier les échanges en tenant compte des impacts environnementaux.

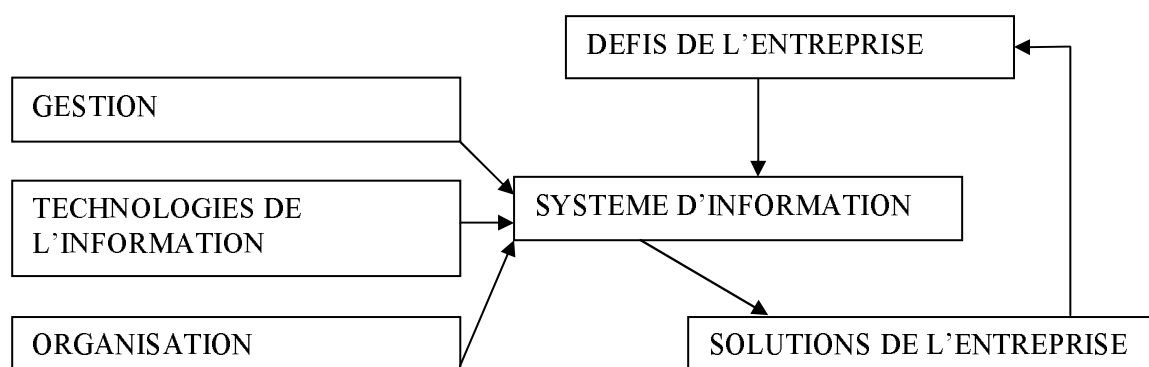
Cette communication pose un premier regard à ce triple axe d'amélioration. Et c'est par une adéquation des Systèmes d'Information et de Communication Logistique de l'Entreprise (SICLE : Fabbe-Costes, 1992, 1994, 1997, 2000 ; Livolsi et Fabbe-Costes, 2004) ainsi que des Technologies d'Information et de Communication (TIC), support de ces systèmes que le groupe NMPP peut, avant tout, répondre à ses besoins internes, ainsi qu'à ceux de ses clients actuels et potentiels. A l'instar de Seiersen (2006), il convient donc de convenir que l'assurance d'une gestion efficiente des transactions multi-étapes, par état complexe, ne peut s'envisager sans l'aide de systèmes « d'information hyper-performants ». Dans ce cadre, c'est plus spécifiquement à partir des préconisations de Laudon et Laudon (2001) pour la mise en place d'un Système d'Information de Gestion que ce papier tend à lier le transport de marchandises dans une vision systémique de chaîne d'approvisionnement, tout en considérant les contraintes économiques / sociales / environnementales du Développement Durable. Cette communication s'intéresse particulièrement à la phase amont du projet et effectue un état des lieux de ce qui est détenu et à prévoir par le groupe NMPP, afin d'assurer la (pour)suite du projet LUMD.

1. Revue de la littérature

De nombreux travaux soulignent l'influence d'une bonne information dans une organisation, et par ricochet du Système d'Information (S.I.) qui en est son meilleur support. Partant de ce constat, nous considérons qu'un bon moyen d'assurer une mutualisation de distribution durable est de réfléchir au S.I. qui s'adapte au mieux aux questions que se pose la structure concernée par ce type de projet.

La définition la plus communément utilisée dans le cadre des réflexions sur le S.I. est proposée par Robert Reix (1995, p. 67) : « *Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations* ». A travers cette définition, il convient d'apprécier l'interrelation des différentes ressources humaines, techniques et organisationnelles qui composent chaque S.I. Dans cette veine, et en référence à l'ouvrage de Laudon et Laudon (2001), les bases organisationnelles des S.I. s'apprécient par la conjugaison de cinq éléments, à savoir la gestion, les technologies de l'information, l'organisation, les défis de l'entreprise et les solutions de l'entreprise. C'est par une cohérence de ces éléments que le fonctionnement d'une entreprise devient optimal. A terme, le but étant d'atteindre une gouvernance des S.I. dont l'objet est « *d'inciter les acteurs à repenser et modifier leurs pratiques de coordination et d'apprentissage pour contribuer activement à une dynamique d'innovation qui suppose confiance, partage d'information mais aussi confidentialité* » (El Amrani et al., 2008).

Figure 1. Les bases organisationnelles des Systèmes d'Information
(tiré de Laudon et Laudon, 2001)



En s'appuyant sur la représentation telle que montrée dans la Figure 1, il est possible d'identifier et de recenser les informations, méthodes et procédures utiles à la mise en place d'un S.I. à même de répondre aux préoccupations du groupe NMPP ici étudié. Dans cette perspective, le 'volet gestion' établit un panorama sur les travaux en rapport avec la mutualisation des flux de transport en marchandises. Le 'volet technologies de l'information' pose un regard sur les Technologies de l'Information (T.I.) du transport dans une vision *supply chain*. Le 'volet organisation' s'intéresse aux acteurs, parties prenantes internes mais aussi externes qui jouent un rôle prépondérant dans l'implantation et la pérennité du S.I.

Selon nous, le volet 'défis de l'entreprise' constitue l'objet même du projet LUMD dans son ensemble. Par là, il faut entendre que la création d'un groupe de réflexions sur une Logistique Urbaine Mutualisée Durable, composé de membres issus de l'entreprise, du milieu scientifique et de spécialistes de la programmation, est l'occasion de donner une ouverture plus large et diverse à la mutualisation recherchée. Quant aux 'solutions de l'entreprise', c'est par la mise en place de *Sustainability Balanced Scorecards* (Hockerts et al., 2002 ; Naro et Noguera, 2005) au terme du projet en 2011, que le groupe NMPP s'assurera de la réussite de ce projet sur un plan économique, social et environnemental.

En bref, c'est avant tout sur les volets gestion / technologies de l'information et organisation que ce travail souhaite mettre l'accent. L'optique étant d'établir un panorama le plus exhaustif possible des besoins et choix envisageables pour obtenir la meilleure mutualisation durable pour le groupe NMPP.

1.1 La gestion ou la recherche d'une mutualisation des flux en transport de marchandises

Un projet de mutualisation s'apprécie par sa volonté de mise en commun de moyens et de ressources entre plusieurs acteurs. De manière générale, son but est de dégager des synergies afin d'organiser, avec efficacité, différents flux de marchandises et de services. La mutualisation dans le transport de marchandises peut se faire à plusieurs niveaux : (1) une mutualisation des informations utiles au transport, (2) une mutualisation des infrastructures d'entreposage (et dans certains cas, infrastructures dédiées de transport ou au stationnement) et (3) une massification des biens pour un meilleur remplissage des véhicules. On peut donc dire que la mutualisation peut être considérée tel un type particulier de collaboration inter-entreprise. A ce titre, plusieurs études sur la logistique collaborative comme solution pour diminuer les coûts de production et de distribution et augmenter la qualité du service de distribution ont été menées (Roy et al., 2006, Simonot et Roure, 2007). Cependant, il faut noter que ces collaborations touchent avant tout des acteurs d'une même et unique chaîne d'approvisionnement.

Il existe deux modes de fonctionnement pour la mutualisation des transports. Tout d'abord, le plus souvent utilisé mais peu étudié est ce qu'on peut appeler la « collaboration plurilatérale », i.e. différents acteurs du transport de marchandises se mettent d'accord sans faire appel à une société intermédiaire, ceci avec ou sans accord de partenariat. Ce système se base sur la confiance mais a des limites de fiabilité face à un grand nombre d'entreprises non coordonnées par un acteur dédié à la gestion de la collaboration. De fait, ensuite, un autre mode de fonctionnement s'est développé dans les dernières décennies : la « plate-forme virtuelle de mutualisation », plus communément appelée « bourse de fret ». Elle dérive du concept de « place de marché », i.e. une plate-forme d'échange virtuelle fédérant les offres et demandes de clients et de vendeurs professionnels, dans un secteur ou pour des produits et/ou services spécifiques (Gensollen, 2001). Il s'agit d'une plate-forme technique créée par un tiers, le 'maître de la place de marché', qui offre des mécanismes de transaction sécurisés permettant à des chargeurs de trouver des transporteurs proposant des services spécifiques de transport à des conditions tarifaires particulièrement intéressantes grâce à des systèmes d'enchères ou d'appels d'offres.

Ces deux modes de fonctionnement s'adressent aux mêmes types d'acteurs : les demandeurs de transport, qui ont une quantité de marchandises à transporter entre deux points, et les offreurs de transport, qui ont des véhicules non remplis au maximum et qui peuvent ajouter cette demande de transport dans leur plan de tournées. Toutefois, il ne faut pas oublier un troisième type d'acteur dans les plates-formes de mutualisation basées sur un système de type « bourse de fret », à savoir le gestionnaire de la plate-forme (Guessoum, 2007).

La mutualisation des transports entre deux chargeurs ou transporteurs est une pratique très répandue mais n'a lieu que pour des situations particulières et n'a souvent pas vocation de pérennité. Néanmoins, plusieurs acteurs ont développé des stratégies à long terme fondées sur une mutualisation des infrastructures et des ressources avec des partenaires, concurrents ou non. Dans le cas d'entreprises non concurrentes, on peut observer le projet de mutualisation

des ressources pour la distribution (y compris les flottes et le personnel chargé du transport) entre un producteur de lait, œufs et beurre et une société de distribution de produits alimentaires secs, en région lyonnaise (Patier, 2004). Ces accords ont été possibles du moment où les deux sociétés ont en commun une partie de leur clientèle. Un autre projet qui porte sur une planification stratégique de la distribution est celui de Bridgestone et Continental, deux sociétés concurrentes du secteur automobile qui ont réalisées un bâtiment commun de logistique pour mutualiser leur distribution (Solard, 2008). Ce bâtiment a deux ailes, une pour chaque fabricant, où se situent leurs entrepôts respectifs ; et une partie commune qui sert à préparer les expéditions, qui sont réalisées par le même opérateur pour réduire les coûts.

D'autres projets mieux organisés ou optimisés sont ceux des réseaux de transporteurs, comme ceux d'ASTRE, EVOLUTRANS, Gentleman Déménageur, etc. Ils s'appuient sur un système centralisé d'échange d'information de type place de marché, mais qui fonctionnent en circuit fermé (Simonot et Roure, 2007). En effet, seuls les adhérents à chaque réseau peuvent accéder à sa respective bourse de fret.

Dans une optique de logistique globale, on peut citer le projet LMD (Logistique Mutualisée et Durable) qui regroupe plusieurs producteurs agro-alimentaires, des distributeurs et des laboratoires de recherche, entre autres. L'objectif du projet principal est de développer une solution de partage et mise en commun des ressources de la logistique de la distribution pour un meilleur usage des plates-formes et des véhicules dans un objectif d'efficacité économique et environnementale. Pour ce faire, une bourse pour la gestion des opportunités de mutualisation a été mise en place sous forme de plate-forme web (Sbouï, 2007, 2008). Dans une même veine, une modélisation basée sur les systèmes multi-agents est proposée par Guessoum (2007) pour la gestion d'un service de mutualisation du transport routier interurbain de marchandises et des activités d'entreposage liées à ce transport.

1.2 La part centrale des Technologies de l'Information et de la Communication

La place et le rôle des Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C.) font l'objet de questionnements et d'études tous champs de sciences d'économie et de gestion confondus. Sur le plan de la gestion des transports, Fabbe-Costes (2007) signale qu'il existe deux types de modules de S.I. /T.I.C. logistique qui sont déterminants : (1) les modules classiques de gestion et d'optimisation internes liés à l'activité de transport ; (2) les modules qui permettent au transport de s'insérer dans les chaînes logistiques.

1.2.1 Les modules classiques de gestion et d'optimisation internes liés à l'activité de transport

Les décisions dans la planification tactique du transport de marchandises ont un impact direct sur la qualité du service mais aussi sur ses coûts (Crainic et Laporte, 1997). Ces deux facteurs sont liés, et il est important de les étudier dans le cadre de la définition de la configuration du réseau de transport. En ce sens, dans une planification à moyen terme, le réseau de transport sur le plan du service doit s'adapter le mieux aux contraintes économiques, géographiques, organisationnelles ou de qualité (Crainic, 2000 ; Wieberneit, 2008).

Plus précisément, les questions principales qui se posent au sein des décisions tactiques sont liées (1) aux politiques d'approvisionnement et de stockage des entrepôts ; (2) à la

configuration des tournées et la cadence du service ; (3) aux véhicules utilisés et (4) à l'affectation du personnel aux différents véhicules et tournées.

Dans la distribution de marchandises, le management des stocks et leurs politiques d'approvisionnement des entreprises de distribution ont des marges d'amélioration bien supérieures au transport, surtout dans les cas où ce dernier est sous-traité à des prestataires de transport. L'optimisation des entrepôts (*inventory problems*) est un sujet qui fait l'objet de nombreuses études (Goetschalckx et al., 2002 ; Dullaert et al., 2007), et est l'une des clés de l'optimisation de la chaîne de distribution. Or, il ne faut pas oublier les coûts de transport car ils constituent une composante importante de l'ensemble des coûts de la chaîne d'approvisionnement. En effet, les activités liées au transport peuvent se trouver dans toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement et représentent de 15 à 20 % du coût final d'un produit (Toth et Vigo, 2002).

Dans les transports en groupage, nous pouvons souligner deux principaux problèmes d'optimisation liés à la réalisation du transport de marchandises : l'optimisation des tournées de véhicules et les questions liées à la cadence des flottes et le personnel (Crainic et Laporte, 1997 ; Leung, 2004). Les Problèmes de Tournées de Véhicules (PTV) ont connu des développements significatifs dans les dernières décennies et au jour d'aujourd'hui le nombre d'études scientifiques sont considérables (Toth et Vigo, 2002 ; Golden et al., 2008). A partir de ces études, des nombreux logiciels d'optimisation ont été créés, et sont utilisés par la plupart des opérateurs de transport en groupage (Hall and Partyka, 2008). Le problème de cadence des flottes et du personnel dérive de l'optimisation des tournées et consiste à planifier la journée de chaque employé et de chaque véhicule en fonction des points à délivrer et des tournées à réaliser (Leung, 2004). Comme pour le PTV, les études et logiciels sur l'optimisation des cadences sont nombreux et très populaires dans la distribution.

Par contre, il est à noter que l'optimisation à court terme (planification opérationnelle) n'est pas pratiquée par toutes les entreprises de distribution. Si bien que si dans la gestion des stocks, une démarche de suivi en temps réel est souvent appliquée ; dans les transports, l'optimisation en ligne des tournées, surtout en cas d'imprévu ou des perturbations dans les réseaux routiers, n'est pas une pratique très diffusée. Néanmoins, avec les nouvelles technologies et notamment les systèmes de traçabilité véhicule, des outils d'optimisation des parcours souples et rapides ont été conçus (Hall and Partyka, 2008).

1.2.2 Les modules qui permettent au transport de s'insérer dans les chaînes logistiques

Il apparaît donc comme incontournable, voire incontestable que les TIC liées à une « gestion classique » d'une activité de transport jouent un rôle clé dans une meilleure lisibilité d'une chaîne d'approvisionnement. Même si, à ce jour, les questions de coûts et d'interopérabilité demeurent une préoccupation attachée à toute TIC, leur prise en compte constitue un pré-requis à tout échange. Au vu de l'élargissement des tâches attendues du transporteur, et outre les modules classiques de gestion d'une activité de transport, une attention soutenue doit également être portée sur les technologies associées aux modules de S.I. qui permettent au transport de s'insérer dans les *supply chains*. Dans ce cadre, Fabbe-Costes (2007) mobilise trois types de S.I., à savoir les systèmes d'échange de document, les systèmes de communication et les systèmes de traçabilité (Tableau 1). Tout d'abord, les systèmes d'échange de document ont pour rôle essentiel d'assurer la communication entre acteurs, mais surtout de « mémoriser » les différentes tractations entreprises. Ensuite, les systèmes de

communication assurent la guidance des flux de marchandises entre les acteurs. Enfin, les systèmes de traçabilité visent principalement à situer précisément le « déplacement de la marchandise ». A ce titre, il convient d'apprécier que ces outils ont un positionnement fort dans le principe du « pollueur-payeur », omniprésent dans le Développement Durable.

Tableau 1.
S.I. et T.I.C. du transport pour une insertion dans les chaînes d'approvisionnement
(adapté de Fabbe-Costes, 2007)

Systèmes d'Information	Outils / Technologies
Systèmes d'échange de document ⇒ Ordre de transport, avis de livraison, bon de livraison, récépissé transport, connaissance, liste de colisage....	Fax automatique ; Minitel ; EDI ; Internet (e-mail, web-EDI, communication on-line)
Systèmes de communication	Radio embarquée ; Terminaux embarqués/portable ; Téléphone ; Téléphone mobile ; Internet (e-mail, communication on-line) ; Terminaux portables multi-fonctions
Systèmes de traçabilité	Identification/codification ; Marquage ; Lecture électronique ; Balises ; Systèmes vocaux ; Enregistreurs ; Mémorisation

1.3 L'organisation dans sa considération de l'acteur, partie totalement prenante à la réussite d'un S.I.

A quelque niveau de la strate organisationnelle, l'acteur a un rôle névralgique dans le processus de réalisation du S.I. Qu'il appartienne à l'entreprise ou qu'il entreprenne des relations avec d'autres acteurs avec d'autres entreprises, il convient pour chaque acteur d'appréhender avant même l'implantation du S.I. ses composants, ceci afin d'en assurer plus aisément son adoption (Meissonier et Houzé, 2008). En ce sens, plusieurs éléments sont à considérer pour assurer l'acceptation d'une technologie de l'information (Davis et al., 1989). Parmi les plus significatifs, la communication en tant que facteur d'adhésion des utilisateurs au changement et de partage de l'information, la formation, la gestion des compétences mais également une implication des utilisateurs sont à considérer comme des facteurs véhiculaires dans la mise en place de toutes technologies de l'information, y compris celles en lien avec la logistique (Worou, 2008).

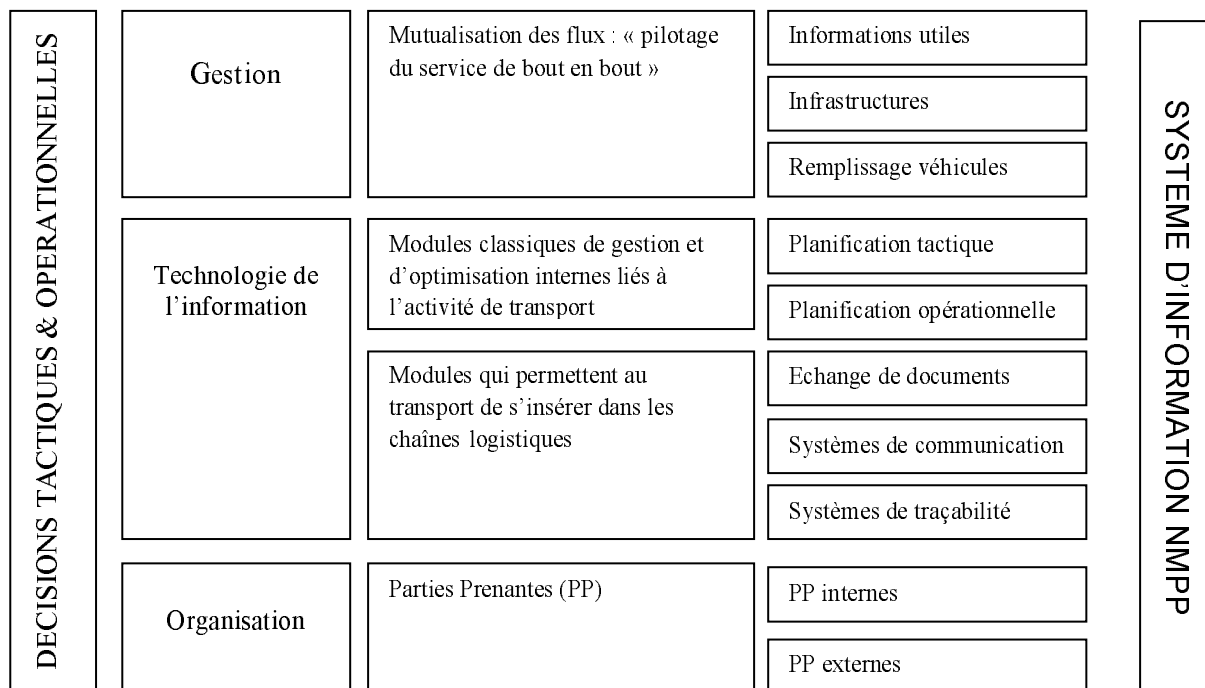
En résumé, les éléments présentés dans ce paragraphe répondent à la problématique du groupe NMPP et du projet LUMD, à savoir l'identification de variables à mêmes de construire une plate-forme logicielle apte à assurer une correcte mutualisation d'une logistique durable. Le prochain paragraphe présente le modèle de recherche tel qu'envisagé dans cette étude.

2. Modèle de recherche et Méthodologie

Les éléments présentés dans la première partie de ce travail nous permettent d'établir notre cadre de recherche sur la mutualisation des marchandises le plus à même de répondre aux attentes du groupe NMPP. En nous fondant sur les préconisations de Laudon et Laudon

(2001), il est envisageable de faire émerger sur les volets Gestion / Technologies de l'Information et Organisation les décisions tactiques et opérationnelles à prendre en compte. Ainsi, et tout d'abord, l'appréciation de la mutualisation des flux sur le 'volet gestion' ; ensuite, l'appréhension des deux formes de modules de gestion de transport et logistique sur le 'volet des technologies de l'information' ; enfin, la réflexion sur l'organisation des relations via les différentes parties prenantes concernées.

Figure 2. Modèle Conceptuel



Ce travail s'inscrit en tant que recherche ingénierique (Chanal et al., 1997). En tant que telle, la recherche ingénierique ambitionne, par un processus d'aller-retour entre le théorique et le pratique, la conception, la construction, la mise en œuvre et l'évaluation d'un outil capable d'un « *début d'appropriation des résultats de la recherche par les praticiens* » (Chanal et al., 1997, p. 50). De plus, ce travail s'apprécie comme une méthode-type de « recherche de terrain » (Avenier, 1989) qui traite « *des dynamiques présentes à l'intérieur de cadres singuliers* » (Eisenhardt, 1989, p. 234) et répond donc à la définition *technique* de l'étude de cas telle que promue par Yin (1994).

Ce papier correspond à la phase de démarrage du projet LUMD. C'est donc une approche de type qualitatif qui sera ici privilégiée (Bardin, 1986 ; Mucchielli, 1991 ; Ladwein, 1996). Dans ce contexte de démarrage du projet, l'entretien de type directif a été principalement choisi, avec cependant la possibilité pour l'interviewé de développer certains points lorsque le besoin en avait été ressenti (Wacheux, 1996). De même, l'étude de données secondaires a été utilisée.

ETUDE DE CAS : le groupe NMPP

Ce travail s'intéresse au groupe NMPP. Cette société commerciale de type SARL est structurée à hauteur de 51% par cinq coopératives de presse (Express-Roularta, Prisma Presse,

Marie-Claire, Le Nouvel Observateur, DI Group) qui arrêtent les barèmes selon le principe 1 éditeur = 1 voix ; et à hauteur de 49 % du groupe Lagardère qui assure la Direction Générale en tant qu'opérateur. Son métier est centré sur l'accueil, la répartition, la distribution, l'aide à la vente et le rendre compte de la presse quotidienne nationale, les magazines et de l'assimilé presse tels que les gadgets. En soi, l'activité du groupe NMPP représente environ 35% de la vente de la presse en France.

Face à une chute de la presse écrite, le groupe NMPP s'impose sur un horizon à court terme à moderniser ses actifs. Cette réflexion a commencé en 1994 et considère les points suivants :

- 1994 / 1997 : une économie de plus de 120M€ /an, au bénéfice des éditeurs (80%) et des diffuseurs (20%) par la refonte du réseau et des invendus ;
- 2000 / 2003 : un plan de réforme industriel et commercial permettant un gain récurrent d'environ 60M€ /an au seul bénéfice des éditeurs, notamment par la refonte du réseau à Paris ;
- Défi 2010 : lancement en 2007 d'un nouveau plan stratégique de développement, basé notamment sur le réseau de points de vente et sur une refonte industrielle.
- Fin 2008 / début 2009 : lancement du projet LUMD

Tableau 2. Chiffres clés

Quelques chiffres-clés	
CA 2008	2560 M €
CA 2007	2677 M €
3000 salariés en CDI à fin 2008	
2.5 millions de clients par jour	
Tonnages transportés par type de routage :	
-	77% par route (404 000 tonnes)
-	19% par ferré (100 000 tonnes)
-	2.5% par avion (13 000 tonnes)
-	1.5% par mer (8 000 tonnes)
Répartition des ventes fin 2008	
-	Ventes globales : 1235 Millions d'Exemplaires (2560 Millions d'euros) ; taux moyen d'invendus : 41.3% (49.9% en valeur)
-	Ventes dans les DOM = 1.1 % des ventes globales
-	Ventes export (100 pays) = 8.9% des ventes globales

3. Résultats

Le transport est un élément important de l'activité logistique. Il doit à la fois répondre aux exigences de délais, mais aussi à la recherche d'une maximisation de chargement des moyens de transport ; ceci dans un but économique et environnemental (minimisation émissions carbone). En ce sens, la mutualisation des moyens constitue un élément conséquent d'une amélioration de l'espace logistique urbain. Pour le groupe NMPP, la mutualisation s'appréhende comme « *une diversification des produits, c'est-à-dire une offre commerciale qu'on veut mettre à disposition en termes logistique* » (PL, 2009). Par là, deux éléments sont à considérer : tout d'abord, la diversification des produits s'entend par le transport d'autres produits à traiter en sus de la presse et de l'assimilé presse (gadgets) ; ensuite, une

diversification logistique par une recherche d'autres points de vente autres que les 29749 actuellement associés à la presse. Dans cette perspective, l'implication du groupe NMPP au projet LUMD a pour but (1) d'optimiser les « parties fixes » (surfaces plateformes/dépôts) non utilisées à ce jour et (2) d'enrichir la logistique pour y ajouter d'autres produits, ainsi que d'autres tournées. Sur ce deuxième point, une filiale a été créée en 2007. La filiale Ocyto, qui en tant que structure commerciale « indépendante », a pour but d'établir des contrats avec des entreprises autres que celles en lien avec la presse. A son tout début, elle compte pour l'instant deux contrats avec un voyageur et un spécialiste des retraitements de cartouches d'encre.

L'objet des paragraphes suivants est de présenter les éléments décisionnels tactiques et opérationnels en cours de réalisation et de réflexion par le groupe NMPP.

3.1 Le volet gestion : la mutualisation des flux

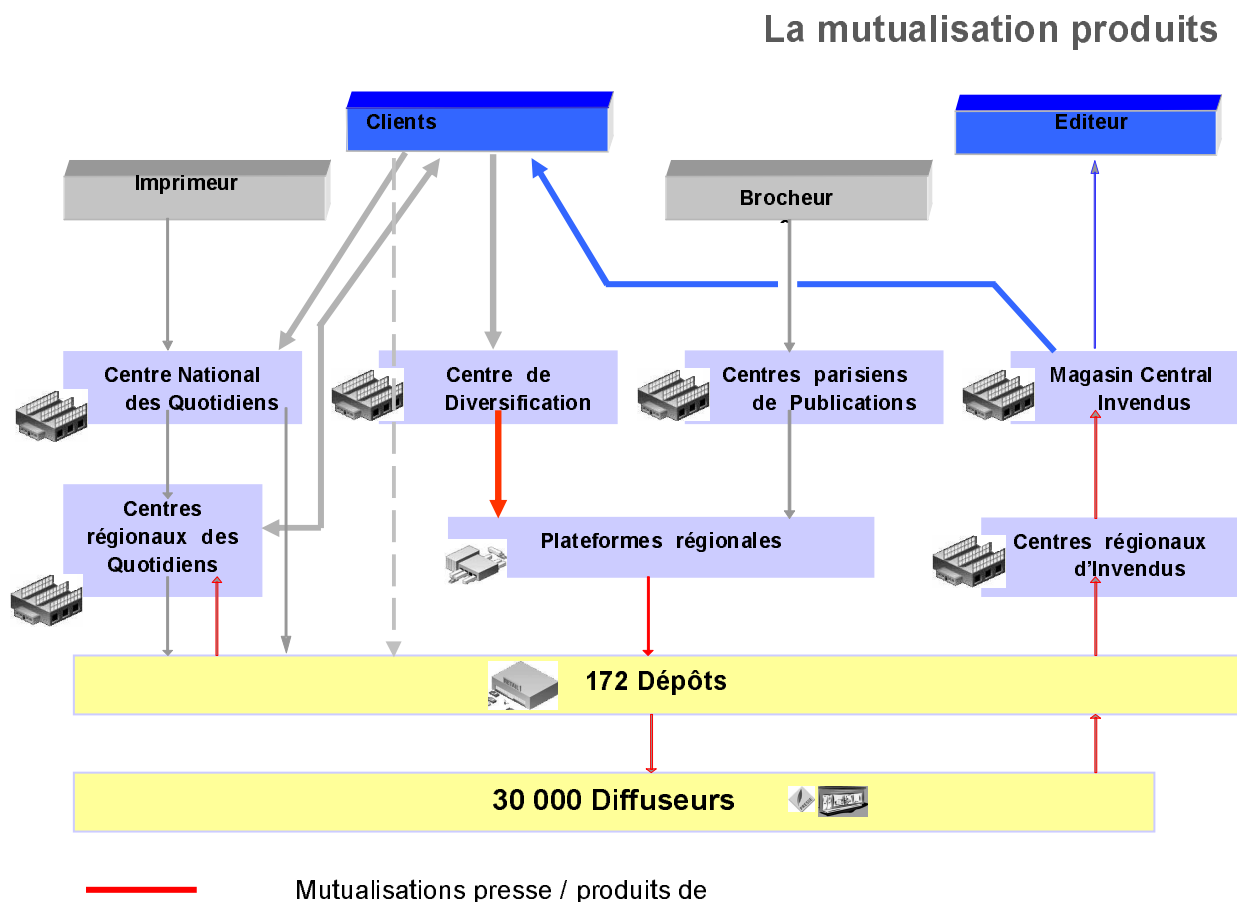
- La structure de distribution

La structure de distribution du groupe NMPP est assurée selon plusieurs formes de distribution. On trouve ainsi des livraisons directes imprimeurs/brocheurs auprès des dépôts de presse. On trouve aussi des livraisons qui passent par des centres de groupage et/ou des plateformes régionales, pour ensuite arriver dans les dépôts de presse. Dans cette configuration, seuls les centres de groupage établissent un traitement de la presse où est dispatché chaque journal et/ou hebdomadaire et/ou « assimilé presse » pour chaque dépôt de presse. Enfin, un flux retour des invendus est traité directement par le groupe NMPP, soit sous forme de recyclage vieux papiers (environ 90% des invendus), soit en retour chez les éditeurs ou en remise sur le circuit commercial à l'exportation, par exemple (environ 10% des invendus).

Un des objectifs recherchés à travers le projet LUMD est de réfléchir à la diminution des ruptures de charge. C'est ainsi qu'une idée serait « d'éliminer » du circuit de distribution, les plateformes régionales qui n'effectue aucun traitement de dispatching et ne sont de fait que des centres de transfert.

Mais, en soi, la mutualisation recherchée par le groupe NMPP doit prendre place en priorité sur le circuit aval, i.e., des dépôts aux diffuseurs (Cf. Figure 3). Ainsi, le groupe NMPP est confronté à deux problèmes : l'impossibilité (pour l'instant !) d'avoir de « sas dédié NMPP » permettant une livraison sans risque de pertes et la recherche de nouveaux points de réception pour d'autres produits que la presse. A court terme, l'accent est envisagé sur le deuxième point. En effet, cette approche semble plus simple et plus souple à mettre en œuvre. Elle augure d'une double flexibilité. Tout d'abord, sur la journée, la possibilité de livrer d'autres produits à des horaires plus tardifs que ceux imposés par la presse (avant 6 heures du matin). Ensuite, sur la semaine, de nouvelles marchandises délivrables à plus ou moins un jour d'intervalle, ce qui permettrait *-toutes choses égales par ailleurs-* de fluidifier les flux de la presse qui sont peu prévisibles et irréguliers (ex. : en général, des flux plus conséquents en fin de semaine qu'en milieu).

Figure 3.
La mutualisation produits du groupe NMPP
(document interne NMPP, février 2009)



- La problématique du chargement

Le groupe NMPP se place dans une logique de flux tendus, ainsi que dans une logique de juste-à-temps. Dans ce cadre, la priorité actuelle est non pas d'assurer un *chargement à maxima* de la flotte de transport, mais de livrer les produits « imposés » dans les délais « imposés ». Or, la mutualisation des flux recherchée par le groupe NMPP tente d'inverser cette tendance. En effet, face à une diminution des ventes (en volume et en valeur) de la presse et dont, par ricochet, une diminution du taux de chargement ; il devient évident et prioritaire pour le groupe NMPP de définir des moyens -dans des délais les plus brefs possibles- permettant d'augmenter la capacité de chargement de ses véhicules de livraison. Or ici se pose un gros problème de sécurisation. En effet, au moment de la remise de la presse auprès des diffuseurs, beaucoup ne sont pas ouverts (dépôt avant 6 heures du matin). Malheureusement, si le groupe NMPP est leader dans la diffusion de la presse, d'autres entreprises se partagent ce secteur d'activité (ex. : MLP). Chacun de ces prestataires a alors accès au même « sas » de dépôt et, de fait, aucune traçabilité si une « disparition » de produits peut être menée. La question de « sas dédié » à chaque prestataire constitue une réflexion prégnante pour des entreprises comme le groupe NMPP.

3.2 Le volet technologies

Le système de gestion des tournées et de design du réseau

Les technologies de l'information et de la communication ont un impact de plus en plus conséquent dans la gestion des flux de marchandises. Si le recours à des systèmes par satellite s'avère prépondérant dans le cadre du transport industriel où les trajets sont variés et multiples, cette problématique n'a pas à ce jour de sens dans le cadre du groupe NMPP. En effet, la gestion des tournées livre les diffuseurs des tournées est fixe et ne subit que rarement de variations comme par exemple lors de travaux routiers ou encore d'événements sportifs ou autres qui soient à même de perturber le trafic. Elle est faite à l'aide du logiciel Winroute, commercialisé par Routing International, qui intègre des techniques avancées en terme de planification et d'optimisation. En ce qui concerne les flux arrivant aux dépôts de presse, la gestion pour la presse hors quotidiens est planifiée à l'aide du logiciel interne OVT, basé sur des règles métier très précises. De même, sur un horizon à moyen terme et dans une diversification des produits, d'autres outils de planification sur des stratégies de distribution plus souples ne pourraient être envisagés qu'à la condition d'une augmentation fort conséquente de ces nouvelles activités (en termes de volumes, valeurs et points de livraison).

Un autre système de gestion des tournées peut trouver place dans cette catégorie. Il s'agit de l'impact de l'amélioration des technologies qui touche le véhicule en propre. Ainsi, la contrainte énergétique impose de réfléchir à des modes de consommation moindres. Un changement de motorisation est une solution envisageable. Or, le groupe NMPP ne détient aucun véhicule en propre et passe donc par une sous-traitance. Même si sa volonté est de diminuer le taux de pollution, son action est extrêmement faible à ce niveau. Alors que les livraisons par nuit correspondent à un trajet global équivalent à 1 tour ½ de la Terre, difficile est de trouver de solutions. Ce faisant, et de manière plus générale, l'action du groupe NMPP est de tenter une diminution de l'usage du fret aérien (fort consommateur d'énergie et qui était une image de marque d'efficacité par sa rapidité il y a peu) par l'usage du ferré (lignes de nuit sur Avignon et Montauban actuellement).

Les systèmes de communication

Les systèmes de communication vers les transporteurs sont extrêmement simples. Considérant le choix d'une sous-traitance à 100%, seul le téléphone portable est utilisé. En effet, la majorité des transporteurs utilise des petits véhicules dont l'investissement en terminaux embarqués, par exemple, ne s'avère pas rentable.

Entre les dépôts, il convient de noter la mise en place d'un système Wifi.

Les systèmes d'échange de document

Les échanges de document s'effectuent principalement avec des moyens traditionnels (fax) à l'aide du logiciel interne OVT. Cet outil gère quotidiennement le flux de marchandises de la presse qui arrivent à chaque dépôt. Le flux retour des invendus reste pour l'instant sur une démarche « manuelle ».

Les opérations logistiques ont été particulièrement facilitées par l'introduction du système EDI dont l'optique est de favoriser les transactions commerciales entre acteurs d'une chaîne d'approvisionnement. Pour l'instant, le groupe NMPP ne compte qu'un système de communication interne entre centres de traitement et dépôts. Aucun EDI n'est disponible pour l'instant avec les acteurs externes. La mise en place d'un SAP est en cours dont le but est de

suivre le référentiel des produits et assimilés produits issus de la presse. À terme, la volonté du groupe est d'utiliser ce progiciel SAP pour passer sur EDI.

Les systèmes de traçabilité

Parmi les préoccupations des entreprises, tous secteurs confondus, la question de la traçabilité est omniprésente. Sur ce type de produit, la question sur la santé de l'individu est faible, comme pour le secteur de l'alimentaire. Nonobstant, un système de traçabilité sur le système aval entre les dépôts de presse et les diffuseurs s'établit à travers un code à barre unidimensionnel. Sur un horizon à moyen terme, la question de la Rfid se pose sur des produits à valeur unitaire supérieur à 40 euros telles que les vidéos.

3.3 Le volet organisation

Les infrastructures du groupe NMPP s'apprécient via la détention de dépôts. Sur 157 dépôts sur le sol français, 60 appartiennent au groupe NMPP. Pour le reste, ce sont des dépositaires de presse indépendants qui sont propriétaires et partenaires -sous contrat de distribution- avec le groupe NMPP. Il convient de noter ici la spécificité du métier de la presse qui en fait un « métier fermé » et qui, en conséquence, limite fortement l'ouverture à la concurrence de nouveaux dépôts. Un autre élément crucial du mode de relation entre dépôt NMPP et dépôt indépendant est que l'engagement n'est pas fondé sur le volume. Par là, il faut noter que le « contrat partenarial » émis entre ces deux acteurs ne s'appuie pas sur une rémunération variable, en fonction de la saisonnalité et/ou de la quantité à livrer.

Parmi les pistes de recherche du groupe NMPP quant à la mutualisation de ses besoins, une réflexion voit le jour dans l'idée d'une utilisation de ces dépôts en propre aux horaires non utilisés dans le cadre du traitement de la presse qui sont du 20 heures à 8 heures du matin. La configuration actuelle n'est pas (ou du moins une étude cas par cas de la surface de chaque dépôt est nécessaire) de réfléchir à un mode de gestion par entreposage. Toutefois, une approche selon une activité de *cross-docking* est tout à fait possible, surtout dans l'idée d'une extension d'autres activités de produits gérées par la filiale Ocyto.

Conclusion

Le thème de cet atelier traite de la durabilité dans les transports et la logistique. Si la durabilité peut s'apprécier à travers la notion de développement durable qui connaît un essor dans les discours actuels ; il faut également y avoir la notion de pérennité : pérennité qui est l'objet de toute entreprise. L'étude du cas du groupe NMPP est intéressante en ce sens. En effet, la décision d'entériner pour le groupe NMPP une démarche de Logistique Urbaine Mutualisée Durable (LUMD) constitue, pour ses dirigeants, ses salariés et ses partenaires, un besoin vital en vue d'une articulation des différents modes de fonctionnement et de régulations des demandes des clients finaux. De fait, le groupe NMPP est conduit à se doter de nouveaux instruments de régulation pour instaurer des échanges constants tout au long de « sa » journée de travail : la nuit, la presse ; le jour, les autres activités. À terme, l'amélioration des flux d'échange permettrait d'entériner des actions de développement durable sur le transport des marchandises, les espaces logistiques urbains utilisés et les services et qualité de vie.

L'objectif de cette communication était de regarder en quoi une correcte appréhension d'un système d'information joue un rôle primordial dans la mise en place d'un projet LUMD. Pour

cela, à travers l'étude du groupe NMPP, nous avons tenté de rapprocher les axes de réflexion actuels du groupe NMPP pour permettre de répondre au mieux aux questionnements posés dans ce projet. Ce faisant, d'ores et déjà, il convient ici de noter que notre propos est exploratoire et descriptif compte-tenu de la relative « jeunesse » de la réflexion menée par le groupe NMPP dans cette direction, à savoir début de l'année 2009.

Bibliographie

Avenier, M.-J. (1989), Méthodes de terrain et recherche en management stratégique, *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, Tome XXIII, SG 14, n° 14, pp. 199-218.

Bardin, L. (1986), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris, 4^{ème} éd.

Chanal, V., Lesca, H. et Martinet, A.-C. (1997), Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion, *Revue Française de Gestion*, n° 116, pp. 41-51.

Crainic, T. G. (2000), Service network design in freight transportation, *European Journal of Operational Research*, Vol. 122, pp. 272-288.

Crainic, T. G. et Laporte, G. (1997), Planning models for freight transportation, *European Journal of Operational Research*, Vol. 97, pp. 409-438.

Davis, F.D., Bagozzi, R.P. et Warshaw, P.R. (1989), User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models, *Management Science*, Vol. 35, n° 8, pp. 982-1003.

Dullaert, W., Bräysy, O., Goetschalckx, M. et Raa, B. (2007), Supply chain (re)design: Support for managerial and policy decisions, *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, Vol. 7, n° 2, pp. 73-92.

Eisenhardt, K. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, n° 4, pp. 532-550.

El Amrani, R., Clergeau, C. et Bidan, M. (2008), Le rôle du système d'information dans le pilotage d'un pôle de compétitivité, *Colloque Association Internationale de Management Stratégique*, Nice.

Fabbe-Costes, N. (1992), Les systèmes d'information et de communication au cœur de la stratégie des prestataires logistiques ?, *Selected Proceedings of The 6th World Conference on Transport Research*, Lyon, pp. 319-330.

Fabbe-Costes, N. (1994), Le processus logistique : support fécond d'une démarche de reengineering et lieu d'apprentissage organisationnel, 4^{ème} *Rencontres MCX*, Aix-en-Provence.

Fabbe-Costes, N. (1997), Pilotage logistique, Quel système d'information ?, in Aurifeuille et al., *Management Logistique : Une approche transversale*, Ed. Litec, Paris, pp. 111-144.

Fabbe-Costes, N. (2000), Le rôle transformatif des SIC et des TIC sur les interfaces multi-acteurs de la distribution et de la logistique, in Fabbe-Costes, N., Colin, J. et Paché, G. (Coord.), *Faire de la recherche en logistique et distribution*, Coll. FNEGE. Vuibert, pp. 171-193.

Fabbe-Costes, N. (2007), Systèmes d'information logistique et transport, *Techniques de l'Ingénieur*.

Gensollen, M. (2001), Internet. Marché électronique ou réseaux commerciaux ? *Revue économique*, Vol. 52 N° 1, pp. 137-161.

Goetschalckx, M., Vidal, C.J. et Dogan, K. (2002), Modelling and design of global logistics systems: A review of integrated strategic and tactical models and design algorithms, *European Journal of Operational Research*, Vol. 143, pp. 1-18.

Golden, B. L., Raghavan, S. et Wasil, E. A. (2008), *Vehicle routing: Latest advances and challenges*, Kluwer, Boston, USA.

Guessoum, Z. (2007), « Système d'information coopératif à base de systèmes multi-agents » pour la mutualisation des données et la gestion en temps réel des échanges d'opportunités de collaboration, in *Logistique Mutualisée et Durable*, rapport de phase 1, PREDIT-MEEDAT.

Hall, R. et Partyka, J. (2008), On the road to mobility, *ORMS Today*, Vol. 35, n° 1, available online at : <http://www.lionhrtpub.com/orms/orms-2-08/frvrss.html>.

Hockerts, K., O'Rourke, A. et Zingales, F. (2002), Balanced scorecard and sustainability: state of art review, *W.P. INSEAD 2002-65/CMER*.

Ladwein, R. (1996), *Les études marketing*, Economica, Paris.

Laudon K. et Laudon J. (2001), *Les systèmes d'information de gestion. Organisation et réseaux stratégiques*, Pearson Education France, Ed. Village Mondial Paris.

Livolsi, L. et Fabbe-Costes, N. (2004), La centralité des systèmes d'information (S.I.) dans la fonction logistique, *Revue française de Gestion Industrielle*, Vol. 23, n° 4, pp. 27-44.

Leung, J. T. (2004), *Handbook of scheduling: algorithms, models and performance analysis*, CRC Press, Florida, USA.

Meissonier, E. et Houzé, E. (2008), La non gestion des conflits dans le cadre de l'implantation des technologies de l'information : un cas de résolution autonome, *Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Dakar, Sénégal.

Mucchielli, A. (1991), *Les méthodes qualitatives*, Presses Universitaires de France, Paris.

Naro, G. et Noguera, F. (2005), Responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable : quelle intégration possible dans le système de pilotage interne de l'entreprise ? de l'approche socio-économique aux « sustainable balanced scorecards », 3^{ème} Congrès de l'Aderse, 18-19 octobre, Lyon.

Patier, D. (2004), *La place du transport de marchandises en compte propre*, rapport DRAST.

Reix, R. (1995), *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert.

Roy J., Landry S., Beaulieu M. (2006), Collaborer dans la chaîne logistique : État des lieux. Cahier de recherche n. 06-01, HEC, Montréal.

Sboui S. (2007), «Outils web-Bourse » pour le réseautage et la gestion des opportunités de mutualisation, in *Logistique Mutualisée et Durable*, rapport de phase 1, PREDIT-MEEDAT.

Sboui, S. (2008), La logistique mutualisée durable, in *Logistique et collaboration inter-entreprises : enjeux, méthodes et outils*, Journée DRAST du 21 mai 2008.

Seiersen, N. (2006), Systèmes d'information logistique, *Techniques de l'ingénieur*

Simonot, P.-Y., Roure, J.(2007), *Logistique collaborative. Une question d'avenir*, Economica, Paris.

Toth P. et Vigo D., (2002), *The vehicle routing problem*, SIAM monographs on applied mathematics, Philadelphia, USA.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.

Wieberneit, N. (2008), Service network design for freight transportation : a review, *OR Spectrum*, Vol. 30, pp. 77-112.

Worou, R.D. (2008), Impact des pratiques des ressources humaines sur l'acceptation de l'ERP dans les entreprises en Afrique : cas de deux entreprises en Afrique de l'Ouest, *Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Dakar, Sénégal.

Yin, R. (1994), *Case study research, design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA), 2nd ed.

REFERENCES A CARACTERE PROFESSIONNEL

- Périodiques

Solard G. (2008), La logistique collaborative : comment ça marche, *Stratégie Logistique*, n. 109, pp. 27-41.

- Documents internes Groupe NMPP et entretien

Rapport d'activités 2008

Mai 2009 : entretien PL, coordinateur NMPP – projet LUMD

Avril 2009 : visite dépôt NMPP Ile de France

Février 2009 : La présentation de la presse en France et le groupe NMPP : présentation powerpoint

Janvier 2009 : Schéma logistique simplifié des NMPP en Ile de France : présentation powerpoint

Mars 2008 : La distribution de la presse en France et les NMPP : présentation powerpoint